

危 机 制 胜

—— 企业危机管理新思路

皮伟兵 著



国防科技大学出版社

危机制胜

——企业危机管理新思路

皮伟兵 著

江苏工业学院图书馆
藏书章

国防科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

危机制胜:企业危机管理新思路/皮伟兵著. —长沙:国防科技大学出版社,2005.12

ISBN 7-81099-247-3

I.危… II.皮… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 155949 号

国防科技大学出版社出版发行

电话:(0731)4572640 邮政编码:410073

<http://www.gfkdcbs.com>

责任编辑:卢天贶 责任校对:唐卫葳

新华书店总店北京发行所经销

国防科技大学印刷厂印装

*

开本:850×1168 1/32 印张:9.75 字数:236千
2005年12月第1版第1次印刷 印数:1-3000册

ISBN 7-81099-247-3/F·29

定价:19.00元

序

在市场经济条件下，所有企业都面临着许多的不确定性。大量不确定性的存在使企业在日常经营中经常会遇到各种各样的危机事件，如自然灾害、人为灾害、产品质量问题、财务问题、罢工，等等。所谓企业危机，就是指有可能对企业及其产品和声誉造成极大破坏乃至灾难性影响的事件。不仅企业内部的人员、技术、设备、资金、管理等因素的变化会给企业带来危机，而且企业外部的经济与社会环境的变化也会给企业造成危机。因此，企业危机作为一种客观存在，存在于企业生产经营过程的每一个阶段和每一个方面。

但是，企业危机又并非是不可以控制和化解的。“危机”一词在汉语中本来就有两个基本含义：一为“潜伏的祸机”，一为“生死成败的紧要关头”。我们通常所说的“危机”，其内涵更接近于它的第二种含义，即不仅包含“祸”即“危险”，也蕴含着“机会”或“转机”，因而存在着向有利和有害两个方向发展的可能性。危机的这一特征就是我们对危机进行管理既有必要、又有可能的内在前提。只要我们正视危机，居安思危，加强对企业危机的管理，我们是完全可以化危为机、化险为夷的。正因为如此，加强对企业危机的管理与研究，对企业的安全运营有着既刻不容缓而又越来越重要的战略意义。

皮伟兵博士的《危机制胜——企业危机管理新思路》一书从企业危机管理问题入手，对企业危机管理的一般理论、企业危机的预警机制、企业危机的应对与处理、企业危机的恢复与

提升直至我国企业危机管理面临的挑战和机遇进行了比较全面而深入的研究，是企业危机管理研究领域的新的力作。该书理论联系实际，将一系列现代企业科学的理论、方法和手段运用到企业危机管理研究之中，大大增强了该书的可操作性和实用性，读来极富感染力和启发性。

值得一提的是，该书浓墨重彩地对我国企业危机管理存在的问题、实施企业危机管理的必要性和方法途径等进行了深刻剖析与积极探索。尤其是打破了一提及危机便联想到悲惨结局的消极的惯性思维，从危机的二重性特点出发，以危机“制胜”的独特视角，向读者展示了一幅积极应对危机、化解危机的乐观图景。这对于我们在经济全球化条件下，完善企业危机管理机制，增强企业竞争力，促进企业的健康持续发展有重要的启示意义。当然，本书提出的某些新的见解，还有待作者进一步研究和探索。

皮伟兵博士曾经在高校从事教学与科研工作，具有比较扎实的经济学和管理学功底。“下海”经商后，一直没有放松理论学习和研究，结合企业管理的实际体会，积极思考理论和实际问题，终有现在的佳作问世。我作为他的大学同学，为他的这种不畏困难、大胆探索的精神所感动，也就遵嘱写了这些。衷心祝愿他在企业管理的实际探索和理论研究中再攀高峰，取得新的成绩。

唐未兵

2005年12月18日

前 言

“危机”原意表示严重困难的关头，引申为意外事件引起的危险和紧急的状态。美国著名危机管理专家史蒂文·芬克在《危机管理》一书中写道：“中国人早在几百年前就领会了这一思想。在汉语中，组成危机的两个字分别表示危险和机会。”危机，实际上是一个中性词，它表示组织由于内外矛盾的激化，已经不能按照原有的轨道发展下去。同时，新的行动秩序又没有建立起来，新旧的摩擦，使新旧两种机制都不能有效地发挥作用。因此，出现了大量的失控、失范、混乱、无序现象。危机根植于旧机制中，使其运转失灵，发展断链。然而，如果处理得当，危机又会变成一种新的发展机遇。

无论何种危机，一般都具有意外性、紧急性和危险性等基本特征。作为企业组织，危机时刻相伴，形影相随。企业内外部环境，在任何时候都是错综复杂、变化莫测的。企业内部由于决策失误、管理不善、人才流失等的影响，企业外部由于政策法规、社会环境、经济条件等的变化，都能引发企业危机。任何一个企业都不可能百病不侵，长盛不衰，总有一天会遭遇危机，甚至衰亡。在经济全球化的今天，企业遭遇危机已成为一种普遍现象，尤其是近年来陷入困境的企业的大型化倾向正日趋凸现，即使目前风头正劲的企业也不可高枕无忧。大企业遭遇危机后，累及相关的中小企业，从而发生连锁反应，给经济和社会发展造成极大的冲击和破坏。

企业危机管理在 20 世纪 90 年代初传入我国，深受理论界

和企业界的重视。企业危机管理是一种超前的管理战略，同时也是一种行动型管理职能，它主要表现为企业对内部组织结构与外部社会环境变化的一种主动和积极的反应。它力求尽早确认影响企业发展的潜在的或萌芽中的各种问题，然后动员并协调该企业的一切资源，对企业潜在问题、现有问题进行必要处理，从而在战略上来控制这些问题的形成和发展。

我之所以选用《危机制胜——企业危机管理新思路》作为本书的书名，就是针对我们谈“危”色变的心理，力图改变我们对企业危机的片面认识。其实，企业危机是一把双刃剑，它既有危险性和危害性，又是企业发展的新转机，它是一种特殊的财富。所以，危机管理的启动并非是处在不景气中的企业的一种应急之举，而应当是企业面对经常变化的市场形势所采取的管理手段和运行方式。同时，危机中往往体现着种种生机，它是企业管理过程中重要的一环，是危险和机遇的分水岭。如果处理得当，了解危机的应对之道，充分掌握危机管理的精髓，就可以化险为夷，跨越危难，重放光彩。否则，危机会危及企业的发展乃至生存。因而企业为了能够适应日益激烈的市场竞争环境，防范意外风险，避免破产厄运，保持健康持续发展，就必须经常发现和分析各种危机征兆，制定应对方案，采取有效措施，建立和完善企业危机管理机制。

企业危机管理研究在今天虽然已经不是一项带原创性意义的工作了，但在我国，企业危机管理的理论研究毕竟还有待深入，实际运用也不成熟。因此，在本书里，我力求从一个新的视角把企业危机管理的理论探研与实际运用结合起来，进行阐释和提炼。我诚恳地希望通过本书的阅读能使读者对企业危机管理有更明确的认识和更深刻的理解，并能在实际工作中加以运用和创新。

目 录

第一章 危机直击:企业危机管理一个我们必须面对的话题	(1)
第一节 企业危机管理的基本内涵	(1)
一、危机	(1)
二、企业危机	(7)
三、企业危机管理	(15)
第二节 企业危机的特点与类型	(23)
一、企业危机的特点	(23)
二、企业危机的类型	(31)
第三节 企业危机管理的职能与作用	(42)
一、企业危机管理的职能	(42)
二、企业危机管理的作用	(50)
第四节 企业危机管理研究的历史与现状	(57)
一、西方企业危机管理研究的历史与现状	(57)
二、我国企业危机管理研究的历史与现状	(66)
第二章 危机之前:高度警惕与防范危机	(79)
第一节 牢固树立企业危机意识	(79)
一、企业危机意识解析	(79)

二、企业危机意识不可或缺	(80)
三、努力增强企业危机意识	(84)
第二节 制定企业危机管理计划	(94)
一、企业危机管理计划制定的要求	(94)
二、企业危机管理计划制定的步骤	(99)
三、企业危机管理计划的内容	(101)
第三节 建立企业危机预警机制	(107)
一、企业危机预警机制的特征	(107)
二、企业危机预警的阶段与功能	(110)
三、企业危机预警机制失效的原因	(128)
第三章 危机之中:迅速应对与处理危机	(133)
第一节 企业危机处理的基本原则	(133)
一、企业危机处理的目标	(133)
二、企业危机处理的基本原则	(134)
第二节 不同阶段企业危机的特点和表现	(143)
一、企业危机爆发阶段的特点和表现	(143)
二、企业危机持续阶段的特点和表现	(145)
三、企业危机剧烈阶段的特点和表现	(147)
第三节 企业危机处理的主要措施	(148)
一、充分发挥危机管理领导小组的核心作用	(148)
二、坚持“核心立场”,统一内外口径	(151)
三、及时赢得政府管理部门及其他权威机构的帮助	(154)
四、迅速采取有效策略,防止危机的蔓延与扩大	(157)
五、立即开展各种形式的危机沟通	(166)

第四章 危机之后:恢复生机与实现提升	(179)
第一节 分析总结	(179)
一、开展危机调查,弄清前因后果	(179)
二、认真分析评估,总结经验教训	(185)
第二节 全力恢复	(190)
一、认清形势,给企业危机恢复准确定位	(190)
二、全盘规划,迅速确定企业危机恢复计划	(196)
三、积极行动,全力实施企业危机恢复	(201)
第三节 重铸辉煌	(207)
一、抓住变革时机,明确创新目标	(208)
二、调整管理团队,选拔高素质的变更领导人	(212)
三、开展全方位变革创新,提升企业核心竞争力	(215)
第五章 危机制胜:我国企业危机管理面临的挑战与机遇	(223)
第一节 我国企业危机管理存在的问题	(223)
一、企业危机管理意识与管理机制的双重缺失	(223)
二、企业危机管理经验与资源保证的双重缺失	(228)
三、企业危机管理人才与管理机构的双重缺失	(235)
第二节 实施危机管理是我国企业发展的必然要求	(238)
一、实施企业危机管理是经济全球化的要求	(238)
二、实施企业危机管理是打破旧体制、消除旧观念制约的要求	(249)
三、实施企业危机管理是市场经济发展的要求	(258)

第三节 抓住机遇,创新机制,苦练内功,危机制胜	(264)
一、领导重视和全员参与是企业危机管理的重要前提	(264)
二、建立良好的危机管理机制是企业危机管理的重要内容	(267)
三、构建完备的危机管理信息系统是企业危机管理的重要保证	(277)
四、借鉴西方先进的危机管理理念和方法是推动企业危机管理的重要途径	(286)
参考文献	(290)
后记	(296)

第一章 危机直击：企业危机管理 一个我们必须面对的话题

第一节 企业危机管理的基本内涵

一、危机

俗话说：“天有不测风云，人有旦夕祸福。”不可否认，我们生活在一个危机四伏的世界，大到一个国家，小到一个家庭，危机可谓无处不在、无时不有。对于企业而言，由于外部环境的变化或内部经营管理的不善，随时都有可能陷入各种危机之中。然而，企业危机不仅给我们带来巨大的灾难和惨痛的损失，同时也会催生新的发展机遇。因而弄清企业危机的概念，透析企业危机的本质，掌握企业危机管理的基本职能，便是我们有效开展企业危机管理，减少危机损失进而化危机为转机的前提和基础。

（一）危机的含义

近些年来，“危机”一词使用得十分频繁，美国前总统尼克松就写了一本《六次危机》，^①讲的是自己政治生涯中的六

^① 金海：《尼克松和战后初期美国的红色恐慌》，《华东师范大学学报》，2000年第3期。

次波折及其化解。而对于国人来说，发生在 2003 年春天的非典危机，才使我们真正领略了危机的严重影响和巨大威力。一时间，关于社会公共危机的报道便像漫天雪花飘洒开来：矿难事件、食物中毒、石油冲击、核电站事故、金融风暴、龙卷风、大洪水、大地震、禽流感、海啸……发生在我们身边的这些大小事件无一不是危机。尤其在 20 世纪以来，自然和人为危机频繁发生。灾害、疾病、战争、恐怖主义等不断给社会的发展和稳定造成巨大的影响，各国政府不得不把对危机的管理作为国家安全、社会稳定的重要课题来研究。这一点，我们从联合国提出的“与危机共存”的口号中也可略见一斑。^①那么，到底什么是危机，我们应当如何来界定呢？英语“危机”（Crisis）一词源于希腊语“Krisis”，意思是鉴别或判定。“危机”一词最初是一个医学术语，指人濒临死亡，游离于生死之间的那种状态；在神学里，采用该词来区别灵魂获得拯救或被罚入地狱；在现实生活中，它是指某一个连续发展过程的中断。16 世纪以来，该词就已经成为人们日常用语的一部分，被广泛地应用到政治、社会、经济等众多领域。迄今，政治家和学者们对危机的定义有一百多种，^②其中比较经典的定义有如下一些：

早在 1961 年，美国词典编纂家韦伯斯特就利用临界点原理将“危机”定义为：“一个更好或更坏的转折点，一个决定

① 吕瑛：《政府公共危机管理的战略思考》，《内蒙古大学学报》，2005 年第 2 期。

② 国务院发展研究中心国际技术经济研究所：《国外应对重大危机事件的理论与实践》，《国际技术经济研究》，2005 年第 1 期。

性的时刻，一段至关重要的时间和一个达到危急关头的情景。”^① 这一定义，比较确切地把握了危机的含义和本质。

1972年，危机研究的先驱赫尔曼给危机下了一个这样的定义：“危机是威胁到决策集团优先目标的一种形势，在这种形势中，决策集团做出反应的时间非常有限，且形势常常向令决策集团惊奇的方向发展。”^② 不过，对于这种“决策取向型”的定义，后来的学者认为过于狭窄。

美国危机管理专家艾·密乔夫（I. Mitroff）一直试图避免对“危机”做出准确和一般性定义，因为他坚持认为管理危机要比定义危机更重要。尽管如此，他还是从危机对组织所产生的影响角度给出了一个“指定性定义”：“危机就是一个能使组织的整体产生影响或有潜在影响的事件。”^③

美国哲学家斯·库恩（Th. Kuen）借助范式理论，指出危机就是“从常规科学走向科学革命、从旧范式向新范式过渡的一个阶段。”他认为，“当反常增多并发展到一定阶段，范式的调整同化再三失败时，就构成对范式的根本威胁，危机来临。”^④

经济学家巴顿（Barton）则从负面效应来定义危机：“危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的事件，这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉、形

① Webster's Third New International Dictionary. G. C. MERRIAM Company. 1961. p537-538.

② 国务院发展研究中心国际技术经济研究所：《国外应对重大危机事件的理论与实践》，《国际技术经济研究》，2005年第1期。

③ Ian Mitroff, *Managing Crises Before They Happen*. New York: AMACOM, 2000. p34.

④ 冯契主编：《哲学大词典》，上海辞书出版社，2000年，第324页。

象造成巨大的损害。”^①

管理学家奥兰·扬从动因论出发，通过对过程阐释来定义危机：“危机由一组迅速展开的事件组成，它使破坏稳定的力量在总的系统或其中任何子系统的影响作用大大超过正常的水平，并增加在系统中爆发的危险。”他提出，“危机是这样的情景，其间，对系统的控制和调节机制提出的要求急剧增加，进而引起反应，其效果是使提出这些要求的当事方采取更多的行动。”^②

英国危机管理专家罗伯特·希斯（Robert Heath）从危机的表现情境入手来定义：“危机涵盖了三种情景：（1）对人员和资源的威胁；（2）失控；（3）对人员、组织和资源造成可见和不可见的影响。”^③

美国危机管理专家史蒂文·芬克（Steven Fink）从危机的变化状态来表述危机：“危机是指事件处于即将发生决定性变化的一段不稳定的时间或一种不稳定的状态。”^④等等。

在我国，关于危机的含义也有几种有代表性的概括。

在汉语大词典里，危机的书面意思是指严重困难的关头或隐藏、潜伏的危险^⑤。摆在人们前面的是两种选择：要么消除危机，要么被危机击垮。

① 罗伯特·希斯著：《危机管理》，王成等译，中信出版社，2004年，第13页。

② 宋清华著：《银行危机论》，经济科学出版社，2000年，第7页。

③ 罗伯特·希斯著：《危机管理》，王成等译，中信出版社，2004年，第14页。

④ Steven Fink, *Crisis management: Planning for the Inevitable*. New York. AMACOM, 1986. p15.

⑤ 中国社会科学院语言研究所词典编辑室编：《现代汉语词典》，商务印书馆，1996年，第1305页。

我国学者马建珍将危机定位为造成重大损失的意外事件：“危机是社会遭遇严重天灾、疫情，或出现大规模混乱、暴动、武装冲突、战争等，社会秩序遭受严重破坏，人民生命财产和国家安全遭受直接威胁的非正常状态。”^①

薛澜等认为，危机通常是在决策者的核心价值观念受到严重威胁或挑战，有关信息很不充分，事态发展具有高度不确定性和需要迅速决策等不利情境的汇聚^②等等。

综观上述定义，本书认为，危机是指对一个组织的既定系统构成严重威胁，并要求作出及时决策和行动的不确定事件。这一定义包含了这样几点：第一，危机是对既定的组织系统构成不利影响的特殊事件；第二，危机是一种突发事件，时间要求紧迫，回旋余地极小，要求迅速决策和行动；第三，危机不仅仅是一个结果，更是一个变化着的过程，它具有向坏的方向或向好的方向发展的不确定性特征，在它的未来趋向中存在着反败为胜的机会。

（二）危机的本质

如要正确应对和处理危机，首先就必须把握住危机的本质。从本书定义不难看出，与大多数专家学者所给定义的一个明显不同在于，本书在定义危机时，虽然承认它对于正常的组织系统的冲击与破坏作用，但我们始终反对在危机面前坐以待毙。毕竟危机中还存在着大量的不确定因素和反败为胜的机会，只要能充分发挥人的主观能动性，把握住那稍纵即逝的机会，同样能在逆境中崛起而重获新生。所以，我们认为危机的本质绝不是单一的消极事件，而是危险和机遇的混合体，即危

① 马建珍：《浅析政府的危机管理》，《长江论坛》，2003年第5期。

② 薛澜等著：《危机管理》，清华大学出版社，2003年，第25页。

机等于危险加机遇。危机的本质具有二重性的特点。

“每一次危机既包含导致失败的根源，又孕育着成功的种子。发现、培育以便收获这个潜在的成功机会，就是危机管理的精髓；而习惯于错误地估计形势，并令事态进一步恶化，则是不良危机管理的典型特征。”^① 奥古斯丁的这句至理名言就形象地道出了危机的本质。而史蒂文·芬克在《危机管理》一书中的下面这句话更是一语中的：“中国人早在几百年前就领会了这一思想。在汉语中，组成危机的两个字就分别表示危险和机会。”^②

从汉语“危机”这两个字的辩证组合和哲学意蕴中我们就可以发现，危机的负面影响尽管难以完全避免，但危机之中也孕育着新的机遇。每一次危机既包含着导致失败的原因，也孕育着成功的种子。发现、培育以便收获这个潜在的成功机遇就是危机管理的精髓。对此，美国哲学家斯·库恩曾有过精辟的论述，他认为，面对常规科学和旧范式的危机，“由于常规科学的解决难题活动无法继续，反常的数目就不断增加，威胁着范式的基本原则。一切调整范式的努力均告失败，人们开始对范式丧失信心，无所适从，科学共同体趋于分裂，科学家纷纷求助于哲学并对基本原则展开争论，尝试提出新的假说，发散式思维和创新精神成为占主导地位的研究方式，常规研究为非常规研究所取代。危机是新范式出现的前提条件，它指示更换新工具，寻求新范式。危机是科学革命的开端，各种假说彼此竞争并最终‘定于一尊’，形成新的范式。新范式的确立，宣

^① 诺曼·奥古斯丁等著：《危机管理》，北京新华信商风险管理有限责任公司译校，中国人民大学出版社，2001年，第5页。

^② 苏伟伦编著：《危机管理》，中国纺织出版社，2000年，第2页。